



---

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA UNED  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**Trabajo Final de Graduación  
Modalidad Ensayo**

**Compensación variable**

**Profesor Tutor: Máster Carlos Abarca**

**Profesor del Seminario: Wálter Orozco, MBA.**

**ALUMNA:**

**Mayela Víquez Vargas**

**IV CUATRIMESTRE, 2005  
SAN JOSÉ, COSTA RICA**

---

## Contenidos

Introducción.....	3
Definición de compensación variable .....	5
Desarrollo histórico.....	10
Tipos de compensación .....	11
Caso de Costa Rica .....	14
Diseño de una estrategia de compensación variable .....	16
Fortalezas y debilidades de la compensación variable .....	23
Propuesta .....	31
Conclusiones.....	37
Recapitulación .....	40
Bibliografía .....	42

## Introducción

"Cambiar los hábitos y los comportamientos requiere cambiar los reconocimientos y las recompensas" -Peter Drucker.

En los últimos años hemos sido testigos de grandes cambios en la forma como se lleva a cabo una de las actividades más importantes en la vida humana: el trabajo. El trabajo estable, que en algunas culturas significaba trabajar toda la vida en la misma organización, ha variado, dando paso a mayor flexibilización de las normas laborales y mayor exigencia respecto a las capacidades de la fuerza laboral.

Hace una década ya se escribía sobre los cambios que se observaban en el mundo laboral. *“Los tipos de compensación cambiarán drásticamente en la nueva organización. La mayoría de las compañías desacelerará o incluso detendrá el crecimiento de la compensación base –los americanos recibirán aumentos menos frecuentes e incluso no serán anuales. Ciertamente los aumentos anuales no serán automáticos o como un derecho por antigüedad. En lugar de eso, la mayoría de las compañías ofrecerá incentivos en los cuales una porción sustancial de la compensación estará relacionada al desempeño del grupo o de la compañía, y variará año con año.<sup>1</sup>”*

Lo que se anticipaba hace más de una década se cumplió y actualmente las organizaciones están más preocupadas por las contribuciones específicas de los empleados que por los aspectos que antes se tomaban en cuenta para asignar un salario o un ascenso, como la antigüedad o la preparación académica. Los negocios hoy en día se realizan en un ambiente de muy alta

---

<sup>1</sup> Joseph H. Boyett y Henry P. Conn. Workplace 2000. The Revolution Reshaping American Business. New York: Plume/Penguin , 1992 P6 (traducción propia)

competencia y los empleados deben probar que aportan beneficios reales a la organización. En este marco se han puesto en marcha diferentes formas de compensar al trabajador según sus aportes y capacidades, es decir mediante la llamada compensación variable.

Uno de los aspectos de mayor relevancia en el área de recursos humanos consiste en mantener a los buenos empleados. Anteriormente las organizaciones se concentraban principalmente en atraer buenos empleados pero descuidaban aspectos vitales para retenerlos y por ello sufrían de niveles de rotación muy altos y perjudiciales. La compensación variable se presenta como una opción para atraer a esos buenos empleados.

El primer objetivo de este ensayo es tener una idea clara del concepto de compensación variable, para esto se trabajará en la definición con algunos ejemplos prácticos, se detallará una metodología de diseño y aplicación y se anotarán las fortalezas y debilidades que presenta esta forma de remuneración según la experiencia en otros países.

Aunque en otros países es común, en Costa Rica la compensación variable no es de aplicación regular, es parte de las políticas de compensación de compañías grandes, principalmente multinacionales que ya tienen mayor experiencia en este campo. Por esta razón, el segundo objetivo de este documento consiste en proponer una forma de compensación que podría ser aplicada en nuestro país.

## Definición de compensación variable

Antes de hablar de compensación variable, hay que definir algunos conceptos claves que permitirán comprender de qué se trata realmente este tipo de remuneración.

Justicia. La Real Academia de la Lengua Española define justicia como: *“Una de las cuatro virtudes cardinales, que inclina a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece. Derecho, razón, equidad. Conjunto de todas las virtudes, por el que es bueno quien las tiene”*<sup>2</sup>. Personalmente considero que la justicia es una de las virtudes que se debe perseguir a través de todas las facetas de la vida, debe ser un norte que guía las acciones de la vida diaria, incluyendo el trabajo.

Equidad. La cuarta y quinta acepciones del concepto de equidad dado por la Real Academia indican que ésta es: *“Moderación en el precio de las cosas, o en las condiciones de los contratos. Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece.”*<sup>3</sup> Así, con el ideal de justicia en mente, la compensación de los empleados debe gozar de esta condición de equidad, es decir que se debe compensar a cada uno como se merece.

Motivación. *“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”*<sup>4</sup>. La motivación es una de las principales razones que se toma en cuenta cuando se

---

<sup>2</sup> <http://www.rae.es/>

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Ricardo F. Solana. Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A., 1993. P 208

elige implementar un paquete de compensación variable. Hay una relación entre equidad y motivación, cuando el trabajador siente que tanto su carga de trabajo como su salario poseen esta cualidad probablemente va a sentirse más motivado por su trabajo.

Salario. El Código de Trabajo, en el artículo 162 define salario como: *“la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo y toda retribución del patrono debe calificarse como salario, salvo demostración de una entrega indudablemente gratuita”*<sup>5</sup>.

Salario en especie. Sobre el tema del salario en especie el Código de Trabajo en su artículo 166 establece que *“por salario en especie se entiende únicamente lo que reciba el trabajador o su familia en alimentos, habitación, vestidos y demás artículos destinados a su consumo personal inmediato...Para todos los efectos legales, mientras no se determine en cada caso concreto el valor de la remuneración en especie, se estimará ésta equivalente al cincuenta por ciento del salario que perciba en dinero el trabajador. No obstante lo dispuesto en los tres párrafos anteriores, no se computarán como salario en especie los suministros de carácter indudablemente gratuito que otorgue el patrono al trabajador, los cuales no podrán ser deducidos del salario ni tomados en cuenta para la fijación del salario mínimo”*<sup>6</sup>.

Compensación. *“El término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la*

---

<sup>5</sup>Código de Trabajo de la República de Costa Rica. Novena Edición. San José: EDITEC Editores, 2003. Art. 162

<sup>6</sup> Ibid. Art. 166

*compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.*<sup>7</sup>”

La compensación variable es una parte de la compensación total que recibe el empleado, es decir, es una parte del salario que puede variar. Esta parte del salario puede aumentar, disminuir o incluso perderse de acuerdo a los resultados globales de la corporación, a los resultados globales del negocio o al nivel de contribución individual.

Al ser una parte del salario, se da por un hecho que existe un salario base y sobre éste se aplica la compensación variable. La Asociación Española de Dirección de Personal define así el salario base: *“Es el mínimo común por puesto, categoría, nivel o grupo (según el sistema de clasificación profesional adoptado). Es de naturaleza colectiva pues corresponde a la totalidad de los trabajadores que ocupen la posición de referencia con independencia de cualquier variable individual. Es fijo, ya que su cuantía no se altera por los resultados alcanzados”*<sup>8</sup>.

Con respecto a la parte variable de la compensación, la misma agrupación europea manifiesta: *“Los restantes elementos que integran el salario total se denominan complementos, que se fijan en función de circunstancias relativas a las condiciones personales del trabajador (personales), al trabajo realizado (de puesto, de cantidad o calidad) o a la situación y resultados de la empresa (por objetivos o por beneficios).*<sup>9</sup>”

Los acuerdos de compensación variable permiten aumentos salariales reales en un entorno de fuerte actividad económica pero, al mismo tiempo,

---

<sup>7</sup> [http://www.dosconsultores.com/publicaciones\\_guia.php](http://www.dosconsultores.com/publicaciones_guia.php)

<sup>8</sup> <http://www.aedipe.es/documentos/conceptossalariales.doc>

<sup>9</sup> Ibid

facilitan un rápido ajuste en momentos de crisis. Es una remuneración de acuerdo al desempeño. Lejos de aquellos antiguos bonos otorgados sin ninguna evaluación previa, las organizaciones están concentradas en la actualidad en parámetros objetivos.

La compensación variable tiene la característica de ser una forma equitativa de remunerar a los empleados. A través de ésta quedan atrás las historias de empleados de toda una vida que en realidad nunca aportaron nada al éxito de la organización, pero que lograron evadir los controles y mantenerse en su puesto. *“La metodología de combinar el aumento en el sueldo asociado al desempeño del trabajador resulta útil en la medida en que la persona puede sentir justa su remuneración, es decir, en concordancia con el logro de los resultados que se ha trazado”*<sup>10</sup>.

Las formas de compensación variable, por sus características, requieren una profunda planificación. Para aplicar la compensación variable correctamente es necesario establecer parámetros para medir el desempeño. Esto significa establecer parámetros cuantitativos de la conducta laboral, que sean claros, confiables y principalmente entendidos y aceptados por todas las partes involucradas, y comparar las conductas individuales entre los trabajadores o grupos de trabajadores.

Los parámetros de medición del desempeño son muy variables, cada negocio tiene los suyos, sin embargo en términos generales se puede hablar de cumplimiento de objetivos, resultados en evaluaciones de desempeño aplicadas por el jefe directo, en algunos casos ventas, satisfacción del cliente, utilidades, ahorros, y otros.

---

<sup>10</sup><http://www.clickempleo.com/Bancoconocimiento/c/compensacionpordesempenno/compensacionpordesempenno.asp>



Existen diferentes formas de compensación variable, en ellas cambian los porcentajes y las opciones. Estos cambios dependen del tipo de organización, y del tipo de puesto del que se trate. La idea en todo caso es compensar de la manera correcta al empleado correcto.

Según Chiavenato<sup>11</sup>, una política salarial es eficaz siempre y cuando reúna las siguientes condiciones: adecuada, equitativa, equilibrada, eficiente, segura, incentivadora y aceptable para los empleados.

Con todos estos elementos se puede construir una definición propia: La compensación variable es una parte del salario total que recibe el trabajador, esta parte varía según el desempeño del individuo, y el logro de los objetivos que se han establecido con anticipación ya sea a nivel personal, grupal o de la organización en general. Estos objetivos deben establecerse de común acuerdo entre el trabajador y el patrono y el desempeño debe medirse con parámetros claros, realistas y objetivos. Con la compensación variable se pretende remunerar de manera equitativa y motivar a los empleados a esforzarse por mejorar tanto su desempeño personal, como el de la organización. Este tipo de compensación permite que el empleado se identifique más con la organización.

Cuando se empezó a aplicar este sistema de remuneración se hizo principalmente con gerentes y altos mandos, en los últimos años esto ha cambiado y ahora se aplica en casi todos los niveles de las organizaciones.

---

<sup>11</sup> Idalberto, Chiavenato. Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw Hill, 2002. P255

## Desarrollo histórico

Este tipo de remuneración se empezó a dar en Estados Unidos a partir de los años ochenta y poco a poco las compañías multinacionales han ido extendiendo esta práctica.

Durante los primeros años de la década de los ochenta emergieron muchas firmas de software en los Estados Unidos, ellas empezaron a ofrecer acciones como parte de la compensación y otros beneficios según el rendimiento. La idea de relacionar el salario con el desempeño se extendió a otras áreas de los negocios y a otras regiones también. *“Desde la década de 1980 las empresas estadounidenses y europeas dejaron de lado la remuneración fija y empezaron una tendencia que está ganando espacio: remunerar a las personas por los resultados alcanzados. La organización no se apropia de los resultados, sino que los distribuye proporcionalmente entre ella y las personas que ayudaron a alcanzarlos.”<sup>12</sup>*

En Europa la compensación variable tiene ya historia en países como Austria, Suecia, Francia e Inglaterra. Allí se trabaja estipulando un salario mediante un convenio con los sindicatos, y adicionalmente se remunera de acuerdo al desempeño.

En España se aplica la compensación variable aunque en proporciones más bajas que en los Estados Unidos. Según la encuesta de salarios 2004 de Price Water House and Coopers en España, *“la retribución variable seguirá siendo pues, un elemento clave de la retribución tal y como ha sido en los últimos años... mayoritariamente, los sistemas de retribución variable estarán basados en objetivos, tanto de naturaleza cuantitativa como cualitativa, y en*

---

<sup>12</sup> Idalberto, Chiavenato. Gestión del talento humano. P262

*indicadores de desempeño como pueden ser las competencias. En estos esquemas convivirán tanto los objetivos de naturaleza individual como los grupales (a nivel de compañía, área, grupo de trabajo, etc.<sup>13</sup>)”*

Actualmente la compensación variable se ha extendido a muchos otros países, principalmente a través de las compañías multinacionales. Quienes han estudiado más a fondo el tema opinan que éste es un modelo de remuneración que responde mejor a las necesidades actuales del mercado. *“En el contexto actual globalizado y competitivo, las personas, los trabajadores, deben verse expuestos a esa enorme competencia que, para hacerla más efectiva, se ha traducido en remuneración variable.<sup>14</sup>”*

### **Tipos de compensación**

En muchos casos, la compensación variable resulta de una combinación entre tres factores: los resultados globales de la organización, los resultados de una determinada unidad de negocios o departamento, y el desempeño personal. Los porcentajes que se manejan de compensación variable con respecto al salario base cambian de acuerdo a cada organización y según sus intereses y necesidades. En los países con mayor experiencia en la aplicación de este sistema se habla de que la porción de la compensación que varía según el desempeño ronda el 40% del total<sup>15</sup>.

Según Nacho Cardero<sup>16</sup>, algunas de las formas más comunes de compensación variable son:

---

<sup>13</sup> [http://www.pwcglobal.com/es/esp/ins-sol/survey-rep/estudio\\_salarial\\_2004.pdf#search='paquetes%20de%20compensacion%20variable'](http://www.pwcglobal.com/es/esp/ins-sol/survey-rep/estudio_salarial_2004.pdf#search='paquetes%20de%20compensacion%20variable')

<sup>14</sup> Martha, Alles. Dirección estratégica de recursos humanos. Argentina: Ediciones Granica, 2000. P435

<sup>15</sup> <http://www.ur.mx/tendencias/discurso/d-10.htm>

<sup>16</sup> <http://www.el-mundo.es/sudinero/99/SD161/SD161-04.html>

**Bono anual por resultados individuales.** En éste caso se incentiva el trabajo individual con medidas de desempeño fácilmente cuantificables como cantidad producida o vendida. En este rubro se incluyen las comisiones por ventas y los incentivos a trabajadores de fábricas de producción en línea. Este tipo de compensación pretende promover la productividad más que la calidad del trabajo, por lo que no se puede aplicar en todo tipo de puestos. Las organizaciones que usan más los bonos por resultados individuales son las que trabajan con formas de administración por objetivos.

**Bono anual por resultados de grupo.** Este tipo de bono es más común en empresas dirigidas al trabajo en equipo, con departamentos altamente interrelacionados. Como sabemos, la tendencia al trabajo en equipo es cada vez más fuerte y ésta es una manera de incentivar su productividad. En estos casos el empleado debe velar por que su trabajo no sólo refleje su capacidad individual sino especialmente su capacidad de trabajar y ser productivo dentro de su equipo de trabajo.

**Bono anual por resultados de la organización.** Este es uno de los más utilizados. El empleado recibe una compensación de acuerdo a los resultados globales de la empresa, así si la compañía mejora sus resultados al final del año y tiene un cierre con mayores beneficios los empleados serán recompensados según su aporte.

**Planes de acciones.** Este tipo de plan es también muy común en organizaciones grandes en países desarrollados, en Costa Rica sólo empresas como Intel o La Nación lo utilizan en diferentes niveles de la jerarquía. Los empleados, bajo este sistema de compensación se benefician siempre y cuando el precio de las acciones sea bueno. Con los planes de acciones los

empleados se sienten motivados porque son parte de la compañía. Este plan tiene el problema de ser exclusivo para empresas que cotizan en bolsa, algo que en nuestro país no es la regla.

**Otros beneficios no monetarios.** Los paquetes de beneficios flexibles pueden ser muy variados, además de las opciones anteriores se pueden incluir planes de pensión, planes de ahorro, seguros de vida, seguros médicos, seguros de viaje, seguros de vehículo, vacaciones, guarderías, entre otros.

Todos los planes tienen en común la idea de beneficiar al empleado según su aporte o según el éxito de la organización, pero un factor básico que hay que mantener en mente es que los objetivos para alcanzar la compensación variable deben implicar un desafío pero, al mismo tiempo, deben poder realizarse. De otra forma, si se establecen objetivos inalcanzables lo que se va a lograr es frustrar al empleado.

Algunas compañías integran diferentes tipos de compensación, como por ejemplo:

- Estructuras salariales basadas en evaluación de tareas y/o esquemas de competencias.
- Incentivos por proyectos.
- Incentivos a corto y largo plazo.
- Planes de beneficios.

En el siguiente cuadro se pueden apreciar diversas modalidades de compensación variable. Hay formas de compensación más utilizadas en niveles jerárquicos altos y que poco a poco empiezan a extenderse a otros niveles en la organización. Algunas son típicas de compañías muy grandes y en otros casos la misma compañía utiliza tipos de compensación diferentes para distintos puestos.

Cuadro 1: Modalidades de compensación

<b>Bonos</b>	Se calcula un porcentaje del salario anual, los porcentajes son más altos en los niveles directivos y habitualmente se paga al final del año. Hay algunos esquemas de bonos de 3 y 6 meses para niveles más bajos de la organización.
<b>Comisiones</b>	Se utiliza principalmente en las áreas comerciales y se calcula bien sea como un porcentaje del valor comercial del producto o de las ventas. Los porcentajes de comisión pueden aumentar según el volumen de ventas.
<b>Participación de utilidades</b>	Similar a la modalidad de bonos, aunque está asociada directamente con la rentabilidad.
<b>Incentivos a mediano y largo plazo</b>	Esta forma es menos común, se aplica en los cargos de dirección, implica distribuir el ingreso variable entre varios años. Se utiliza como herramienta para retener a quienes son fundamentales para el desarrollo de la empresa.
<b>Opciones sobre acciones</b>	Compensación poco común en Costa Rica por el bajo desarrollo del mercado bursátil. Implica la posibilidad de compra de títulos de la compañía.

Fuente: <http://www.el-mundo.es/sudinero/99/SD161/SD161-04.html>

### Caso de Costa Rica

En Costa Rica, la compensación variable es un tema reciente, cuando se investiga en publicaciones nacionales el tema sólo se toca en algunos periódicos especializados, en el mercado laboral constituido en gran medida por pequeñas y medianas empresas, se aplican salarios fijos principalmente.

Aplicar nuevas y diferentes formas de remuneración en el país implica también cambiar la mentalidad de los trabajadores y la cultura misma de las organizaciones. Cuando hablamos de cultura organizacional nos referimos a los valores, creencias y principios generalmente aceptados en la organización. Por ello, un cambio en la forma de remunerar debe implicar un cambio en la forma de pensar y creer de la organización y sus miembros.

La forma más utilizada y aceptada de compensación variable en nuestro país es la de comisiones por ventas. Las acciones son poco usuales, sólo

algunas empresas transnacionales las aplican, esto debido entre otras cosas al poco desarrollo del mercado bursátil costarricense.

Por otra parte, la mayor parte de las empresas costarricenses que califican como pequeñas o medianas empresas tienen como una característica ser más conservadoras. En este tipo de empresa los empleados podrían percibir un cambio en su remuneración como una amenaza.

La siguiente tabla es un ejemplo de una Tabla General de Comisiones que utiliza una importante empresa nacional especializada en la venta de productos agrícolas, que pidió que no se revelara su nombre. Según esta tabla el vendedor que cumpla con el margen de utilidad solicitado, recibirá como comisión el porcentaje indicado sobre el monto total de utilidad neta generada por el negocio. El pago de las comisiones se realiza mensualmente.

Cuadro 2: Ejemplo de comisiones

<b>margen utilidad neta</b>	<b>maquinaria agrícola</b>	<b>implementos agrícolas</b>	<b>maquinaria construcción</b>
30%+	17,50%	15,83%	15,55%
29%	17,40%	15,52%	15,50%
28%	17,30%	15,18%	15,45%
27%	17,20%	14,81%	15,40%
26%	17,10%	14,42%	15,35%
25%	17,00%	14,00%	15,30%
24%	16,70%	13,54%	15,25%
23%	16,40%	13,04%	15,20%
22%	16,30%	12,50%	15,15%
21%	16,10%	11,90%	15,10%
20%	16,05%	11,34%	15,00%
19%	15,90%	10,77%	11,70%
18%	15,80%	10,20%	11,65%
17%	15,00%	9,63%	11,06%
16%	14,00%	9,06%	10,69%
15%	13,00%	8,49%	6,67%
14%	12,00%	7,92%	6,43%
13%	11,00%	7,35%	6,15%
12%	10,00%	6,78%	5,83%
11%	9,00%	6,21%	5,45%
11%-	8,00%	6,00%	5,00%

Fuente: Tabla de comisiones de una empresa nacional

Existen otras empresas que trabajan de la siguiente forma:

Salario base + comisión escalonada

La comisión escalonada depende de los logros alcanzados, por ejemplo:

- Si se logra vender entre 1 y 4 unidades la comisión es de un 1,5% sobre el total.
- Si se logra vender entre 5 y 8 unidades la comisión es de un 2,5% sobre el total.
- Si se logra vender entre 9 y 12 unidades la comisión es de un 3,5% sobre el total.
- Mayor de 12 unidades la comisión es del 5% sobre el total.

Además si al final del año se superaron las metas establecidas se determina un bono de premio, el cual ya está establecido desde el principio del período.

### **Diseño de una estrategia de compensación variable**

Hacer un diseño nuevo de un paquete de compensación requiere rigurosidad y un procedimiento bien elaborado con el propósito de evitar conflictos con los empleados y que tanto la administración como el personal sientan que la remuneración es justa.

Expertos como Martha Arévalo, de Mercer Human Resource Consulting<sup>17</sup>, hacen énfasis en la planeación adecuada de los tipos de compensación variable, con este propósito establecen una serie de pasos para diseñar una estrategia que sea justa y transparente. *“La compensación variable permite hacer un diseño a la medida de cada empresa y de cada tipo de*

---

<sup>17</sup> Esta es una de las compañías de consultoría en Recursos Humanos más grandes de los Estados Unidos. Fue fundada en 1937.



*empleado, de manera que haya una ganancia mutua que permita la optimización de los recursos con un incremento importante en la satisfacción de los empleados”<sup>18</sup>.*

Los pasos que, según Mercer Human Resource Consulting se deben seguir para diseñar una estrategia de compensación variable son:

1. Diagnóstico inicial del mercado

La primera etapa consiste en analizar el tipo de compensación que se está aplicando en la organización. La evaluación debe incluir qué tan competitivo es el paquete actual de compensación y cuál es la satisfacción de los empleados de diferentes niveles jerárquicos. Con este propósito se pueden hacer encuestas o entrevistas, además de una investigación de las formas de compensación que imperan en el mercado y más específicamente las usadas por la competencia directa. La compensación incluye sueldo base, sueldo variable ya sea por desempeño o resultados y otros beneficios.

Un adecuado diagnóstico permite identificar las razones por las que se desea cambiar el paquete de compensación, ya que identifica las fortalezas y debilidades del paquete de compensación que tiene la organización al momento. Es una herramienta para establecer nuevos parámetros y una estrategia de atracción de personal.

El diagnóstico puede evitarle problemas a la organización, por un lado es una manera de conocer formalmente el estado del mercado con respecto a salarios, con lo cual se pueden tomar decisiones para mantenerse competitivos si es que los salarios que se están pagando están por debajo del promedio. Por

---

<sup>18</sup> <http://www.mercerhr.com/summary.jhtml/dynamic/idContent/1112840>

otro lado, la organización puede evitar costos extra si está pagando por encima de la media y sin obtener mejores resultados.

De todos modos, sea cual sea el paquete de compensación que se esté aplicando, es importante mantener actualizada la información sobre el comportamiento del mercado, no sólo en términos de salarios sino también del tipo de profesionales que el mercado ofrece y demanda.

## 2. Valoración del paquete actual de compensación

En esta etapa se hace un análisis o valoración del paquete actual de compensación de los empleados, ya sea si el salario es fijo o si hay pagos diversos. Esto se hace con el propósito de definir el costo de cada empleado incluyendo los pagos fijos u otros beneficios, los gastos legales y administrativos, y otros. Se debe revisar la descripción, clasificación y valoración de puestos, el diseño de escalas salariales que se esté utilizando, la evaluación de sistemas de compensación, el planeamiento fiscal en la remuneración de ejecutivos, los sistemas de evaluación de desempeño.

La información obtenida de este análisis permite determinar el costo del paquete actual y compararlo con el paquete de compensación que se quiere implantar. Las diferencias entre el salario que gana un empleado determinado ahora y el que ganaría con un sistema de compensación diferente pueden influir en la determinación de los porcentajes de la compensación variable.

En este punto la organización podría decidirse por mantener el sistema actual porque los costos de variarlo serían muy altos, o podría confirmar la necesidad de pasarse a un sistema de compensación variable que le permita elevar sus beneficios.

Cualquiera que sea la medida que se tome, debe ser siempre la consecuencia de un buen diagnóstico de las características del mercado y de un análisis del sistema de compensación que utiliza la organización.

### 3. Diseño del sistema de medición

Como ya se mencionó, uno de los retos al establecer un sistema exitoso de compensación variable radica en los mecanismos de medición. ¿Quién merece un bono extra?, ¿en cuáles áreas se premiará el alto desempeño?, ¿cuáles van a ser los criterios para evaluar el desempeño?, ¿cuál será la relación entre el desempeño y el premio?, y ¿cuál será el impacto financiero?. Todos estos aspectos deben definirse de manera detallada y transparente, y si es posible con la aceptación de los empleados. En algunas organizaciones los sindicatos tienen amplia participación en este proceso.

Lo más importante es que debe haber una relación directa y proporcional entre los objetivos, el desempeño y el premio, además de un vínculo entre los resultados de los empleados y los resultados del negocio.

Si los criterios de medición son debidamente establecidos es posible medir el desempeño individual, grupal y global de una manera más rápida y eficaz, con el propósito de que quien produzca mayores beneficios para la organización reciba también una mayor compensación.

Según las características del negocio las medidas del desempeño pueden vincularse con objetivos a corto, mediano o largo plazo. La medición de corto plazo remunera los resultados alcanzados en períodos menores o iguales a un año, mientras que las de largo plazo remuneran resultados de períodos de más de tres años. En este aspecto intervienen los objetivos de la organización y los objetivos de cada puesto.

Cuando los objetivos son fácilmente cuantificables es más sencilla diseñar un paquete de compensación variable, es el caso de las organizaciones que trabajan en ventas. En otros negocios, orientados a servicios, hay que trabajar más a fondo en la cuantificación de los objetivos, probablemente se usen instrumentos como cuestionarios de satisfacción del cliente, número de quejas por período de tiempo, evaluaciones del personal, éxito de proyectos y otros. En cualquiera de los casos, hay que cuidarse de no caer en la trampa de ignorar factores cualitativos que siempre repercuten en el trabajo. La integridad, el liderazgo, la creatividad y el esfuerzo no se deben perder de vista.

Las organizaciones grandes y con experiencia en la aplicación de diferentes formas de compensación cuentan con una gran variedad de alternativas que les permiten trabajar para motivar a sus empleados y con ello elevar sus resultados. Entre esas alternativas están los bonos, acciones, becas, pólizas de seguros, planes de salud, membresías de clubes, y otros.

Las organizaciones pequeñas deben ir desarrollando poco a poco un sistema para involucrar a los empleados en el diseño de sus estrategias y mantener una relación lógica y atractiva entre lo que se espera del empleado y la compensación que puede recibir.

#### 4. Identificación de necesidades

Antes de decidirse por cambiar de paquete de compensación, la organización debe dedicar tiempo y esfuerzos a conocer a profundidad las características de sus empleados, de esta forma se puede diseñar un paquete que sea realmente atractivo.

Incluso dentro de la misma organización no todos los empleados tienen las mismas necesidades, para algunos un plan de acciones puede ser un buen incentivo, mientras que para otros los beneficios extra salariales pueden tener más peso a la hora de elegir quedarse en el puesto o no.

Algunos empleados buscan mayores retos y beneficios estrictamente económicos, sin embargo un plan médico o una póliza de vida puede ser un factor decisivo para otros. La compensación variable se trata justamente de conocer a los empleados y motivarlos según sus necesidades específicas.

Algunos beneficios extra salariales muy comunes son los préstamos para vivienda, carro de la compañía o reintegro por gasolina, pago del teléfono celular, club de empleados, pólizas, entre otros.

#### 5. Diseño del sistema de compensación

Una vez realizados los pasos anteriores y con toda la información necesaria se prosigue a diseñar el plan de compensación que responda a los objetivos y necesidades de la organización y de los empleados.

El paquete de compensación debe ser diseñado de manera tal que se ajuste a las necesidades y expectativas de los empleados, y a la vez permita optimizar los recursos de la empresa.

Cabe reiterar que éste debe ser un proceso transparente principalmente con los empleados que deben pasar de un paquete a otro. Si los empleados son nuevos se adaptarán más fácilmente y verán la forma de compensación como una característica más de la empresa a la que están aplicando. Sin embargo, los empleados de mayor antigüedad pueden percibir el cambio como una amenaza a su estabilidad salarial y a su empleo. Por estas razones el proceso de diseño debe ser tan participativo como sea posible.

En esta etapa se define la forma de calificar el desempeño de los empleados, es decir, se da respuesta a las preguntas: cómo, por qué, a quién, cuánto y cuándo. Algunas organizaciones utilizan formas de puntaje según los objetivos establecidos, en otras se utilizan tipos más cuantitativos según ganancias o ventas. Esto variará de acuerdo al tipo de negocio y al puesto.

#### 6. Puesta en marcha

Esta etapa consiste en llevar a cabo el nuevo sistema de compensación variable según lo planeado en las etapas anteriores. Se debe comunicar a los empleados las decisiones finales y los acuerdos a los que se llegó si hubo algún proceso de negociación. Además se acuerda una fecha o punto de partida y se debe mantener abierto un canal de comunicación para que se puedan evacuar las dudas que surjan en el camino.

El tema del salario es siempre un tema difícil de tratar, pero justamente por eso debe existir o propiciarse un clima adecuado para que los empleados se sientan en libertad de hacer las preguntas necesarias. Una de las ventajas que tiene este tipo de compensación es que generalmente ofrece a los empleados la posibilidad de elegir entre diferentes opciones de acuerdo a sus intereses.

Con un plan de compensación variable el empleado adquiere mayor control -y mayor responsabilidad- con respecto no sólo a su salario sino también a sus objetivos de carrera dentro de la organización. La compensación variable implica una planeación financiera individual y familiar, así como la medición permanente del desempeño y los resultados obtenidos.

El cumplimiento de estos seis pasos, u otros que se consideren pertinentes, debería conducir a que la organización remunere de acuerdo a su

cultura, es decir que la remuneración debe ser una forma de reforzar la cultura organizacional imperante, debe pagar más a quienes trabajan de acuerdo a los valores reconocidos y aceptados por la organización.

Un buen paquete de compensación variable debe también mejorar la imagen de la organización en el mercado laboral, de manera que sirva como imán para atraer talentos y disminuir los costos de la rotación nociva.

Además, debe eliminar o al menos disminuir diferencias de status porque la tendencia en las organizaciones modernas es ser más planas y menos jerarquizadas.

Es obvio que también la compensación variable, para que sea aplicada con éxito debe implicar un ahorro para la organización. El control de costos es cada vez más importante y ningún ejecutivo se va a embarcar en el diseño e implantación de un paquete de compensación que al fin de cuentas eleve los costos y sea más caro que pagar a todos salarios fijos.

### **Fortalezas y debilidades de la compensación variable**

En Estados Unidos y algunos países europeos la compensación variable es algo normal debido a que se aplica desde hace ya varios años. Esta experiencia permite que los países que hasta ahora empiezan a aplicarla puedan conocer de antemano algunas de sus ventajas y desventajas.

#### **Fortalezas**

Como se dijo cuando se habló del proceso requerido para implementar un plan de remuneración variable, la decisión de optar por esta forma de remunerar debe responder a un análisis profundo de las características del mercado, del tipo de negocio, de la organización y de los empleados que la

componen. Quienes ya han escogido este tipo de compensación lo han hecho tomando en cuenta posibles ventajas como mejor manejo de las finanzas de la compañía, flexibilidad, compromiso y motivación de los empleados.

Desde el punto de vista de la organización, optar por la compensación variable es beneficioso porque permite ahorrar dinero y orientar los beneficios hacia las personas más productivas, por lo que hay un uso más racional de los recursos. Se ahorra dinero porque no se pagan premios generalizados, ni bonos anuales, sino solamente se premia a aquellos empleados cuyo aporte a la organización significa ganancias.

Cuando los empleados son compensados por el desempeño de la organización, muchas compañías han experimentado un crecimiento en el rendimiento sobre activos, crecimiento en ventas, un mayor rendimiento después de impuestos y también un mayor rendimiento para los accionistas.

También, para la organización implica la necesidad de ordenar o crear nuevos parámetros de evaluación del desempeño. Es necesario ordenar, porque para poder establecer parámetros se requiere saber cuántos empleados se tiene, quiénes son, cuáles son sus características personales y las características del puesto que ocupan, cuál es su nivel de productividad, cuál es el paquete de compensación que tienen y ciertamente cuál preferirían tener. Al hacer esto, es factible descubrir mejores formas de administrar el personal, se puede hacer una mejor descripción de puestos y crear mejores mecanismos de control de la productividad.

La organización, si diseña el paquete correctamente, puede mejorar su imagen en el mercado laboral, constituyéndose en un buen destino para trabajadores ambiciosos y capaces, dispuestos a probar sus habilidades. Esto



porque los buenos profesionales indagan sobre el mercado y las empresas que pueden constituir su mercado laboral, en muchos casos, especialmente en niveles jerárquicos altos, el proceso de selección va en dos vías, la organización selecciona los mejores candidatos pero los ejecutivos también seleccionan las mejores organizaciones.

La compensación variable no es aplicable en todas sus formas a todos los negocios. Debe ser parte de toda una cultura que promueva principios de trabajo, esfuerzo, justicia y sana competencia. Con ello el empleado se identifica con los objetivos de la organización y aumenta sus ingresos en épocas de buena productividad.

Esta forma de remunerar también promueve la responsabilidad en el trabajo, la orientación a los objetivos y el trabajo en equipo porque generalmente, aquellos trabajadores que desean que la remuneración se base en su desempeño, consideran que este sistema es apropiado y justo, y por ende, responde a una aspiración. Ellos están más dispuestos a hacerse responsables de su ingreso aportando mayores beneficios a la empresa.

Es común que se recompense por objetivos grupales o de departamento, más que por logros individuales. Las organizaciones que aplican la remuneración variable promueven un tipo de administración altamente integrada, con equipos pequeños, orientados a metas y objetivos específicos. Esto puede ser muy rentable para la organización, además de crear un mayor sentido de pertenencia al grupo debido a que los empleados están motivados para lograr objetivos comunes.

Otra de las ventajas es que este sistema impulsa proyectos a largo plazo que de otra forma no tienen tanto apoyo de los empleados. Si los empleados, o

el departamento saben que sus esfuerzos a largo plazo serán bien recompensados posiblemente tendrá un mayor incentivo a permanecer en la organización, a consolidar su equipo de trabajo, y a redoblar esfuerzos para alcanzar las metas propuestas.

Por último, existe una fuerte relación entre los incentivos y la motivación del personal. La motivación es un factor de gran importancia ya que se relaciona directamente con la productividad. Cuando a los empleados – y no sólo altos mandos- se les ofrece acciones, comisiones o un porcentaje de los beneficios en función de los resultados obtenidos por la compañía, en la mayoría de los casos su trabajo mejora notablemente.

Esta circunstancia es la que, precisamente, ha facilitado la propagación de estas formas. *“Las organizaciones líderes que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta ponen mucha atención a la motivación de su talento humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños”*<sup>19</sup>.

Cuando una organización pone en relación directa el salario a percibir por el empleado con los resultados obtenidos, lo que está haciendo es convertirlo en un pequeño empresario, que administra y es responsable de una parte de sus ingresos. Los intereses del dueño de la compañía son compartidos por los empleados, que van a trabajar mucho más motivados.

La compensación variable permite incentivar al empleado para que comparta los objetivos globales de la organización, ya que si a la empresa le va bien, a él también. Esta estrategia puede también convertirse en una forma de

---

<sup>19</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/27/motivar.htm>

generar relaciones laborales a más largo plazo y de mayor lealtad entre la organización y sus empleados.

Ahora bien, no todas las personas son iguales, ni se sienten motivadas por las mismas situaciones, siempre habrá casos en los que el empleado no quiere arriesgar su estabilidad salarial y ciertamente no desea hacerse responsable de sus ingresos y su desempeño.

Antes de aplicar un paquete de remuneración variable se debe trabajar en conocer bien la fuerza laboral con la que se cuenta y sus características. Con este propósito en mente las organizaciones deben diseñar paso a paso una estrategia para conocerse a sí mismas y decidir con un criterio más amplio qué tipo de plan de compensación se ajusta a sus necesidades.

#### Debilidades

*“Cuando las reglas del compromiso de pago son ambiguas, inconsistentes, o arbitrarias, o percibidas como tales por los empleados, se produce un desempeño disfuncional, resultados no deseados y/o problemas de moral. Históricamente, los programas de compensación de las compañías buscan internamente minimizar las diferencias en el pago del mercado externo, escogiendo establecer un número pequeño de estructuras salariales que favorecen la equidad interna sobre las condiciones del mercado”<sup>20</sup>.*

Así como tiene muchos simpatizantes, la compensación variable también enfrenta serias críticas, entre ellas:

- No es realmente justa porque no se establecen claros criterios de medición del desempeño,
- Las metas establecidas son muy difíciles de alcanzar,

---

<sup>20</sup> Lance A. Berger y Dorothy R. Berger. The Compensation Handbook: a-state-of-the-art guide to compensation strategy and design. Cuarta Edición. McGraw Hill, 2000 P:4 (traducción propia)

- Aumenta la inestabilidad salarial de los empleados que incluso llegan a ganar menos que con otras formas,
- Promueve la competencia malsana entre los compañeros, baja la moral de los empleados,
- Estimula la desigualdad en el sitio de trabajo,
- Implementar un paquete de compensación variable puede ser muy costoso para la organización en términos financieros, de tiempo y capacitación. Según el tipo de negocio es posible que tal esfuerzo sea considerado innecesario.

Es cierto que la compensación de acuerdo al desempeño requiere de objetivos claros, los parámetros de medición del desempeño son muy fáciles de establecer en ciertos negocios: ventas de productos, ocupación en el caso de hoteles, matrícula o apertura de nuevos cursos en el caso académico. Sin embargo, no todos los negocios funcionan igual y ciertamente no todos los puestos tienen la misma incidencia en las ventas o utilidades finales. Por ejemplo, en el caso de un negocio de ventas de productos infantiles, el vendedor y el encargado de mercadeo tienen más incidencia en el volumen de ventas que el encargado de almacenamiento y transporte. Debido a que su aporte no es el mismo la remuneración también varía.

Como podemos ver, la compensación variable requiere esfuerzos extraordinarios a la hora de establecer los criterios de medición ya que no se puede medir con la misma vara a todos, eso también requiere compromiso de los diferentes niveles, especialmente de las altas jerarquías para que se puedan dedicar recursos a la definición de los objetivos, que no solo deben ser adecuadamente medibles, sino que también deben ser coordinados y responder a los objetivos generales de la organización. Es vital que quede bien establecida la manera en que se mide el desempeño, ya que si a juicio de los

interesados no queda claro el vínculo entre su desempeño y su remuneración, el programa puede fracasar.

En muchos casos, las metas son específicas, pero son tan difíciles de alcanzar que más bien producen baja motivación y frustración. Por ejemplo, si el salario base es relativamente bajo y si de antemano el empleado sabe que no logrará la meta en las ventas su desempeño probablemente será menor ya que se encuentra frustrado.

Uno de los principales temores que enfrentan los empleados con respecto a la compensación variable es que en época de crisis económica los salarios se estancan y según la negociación a la que se haya llegado podrían incluso bajar. Los empleados que trabajan bajo este sistema pueden perder motivación debido a la inestabilidad salarial. Si la empresa tiene problemas por factores externos, aunque puedan ser modificados por los empleados, éstos verán sus ingresos directamente afectados, esta situación puede provocar baja en la productividad y mayor rotación.

Además, para que surta efecto, la remuneración variable tiene que traer aparejados cambios y mejoras en el sistema de recursos humanos. Un aspecto que cobra gran relevancia hoy en día es la transparencia. Además de esto, el tipo de compensación debe ser justo y remunerar con un sentido de proporcionalidad. Si hay transparencia a la hora de establecer los parámetros de medición del desempeño se pueden evitar problemas como la desigualdad entre empleados.

La desigualdad y el sentimiento de injusticia entre los empleados inevitablemente generarán un ambiente laboral tenso, provocarán desánimo y roces entre los compañeros. Es conocido que este tipo de ambiente

desincentiva la producción, y crea deficiencias en el servicio al cliente. En el caso de un negocio de servicios, como un restaurante, si hay un sentimiento negativo en el personal, el cliente nota fácilmente que existe un problema.

Una de las críticas que se le hace a la compensación variable y que puede convertirse en una desventaja, es que en los últimos años no ha logrado eliminar la desigualdad entre los salarios de hombres y mujeres que desempeñan un mismo puesto. Si no hay transparencia la organización podría enmascarar en qué medida la aplicación del sistema de compensación variable es discriminatoria respecto a las mujeres y las minorías étnicas.

Los expertos, como Lance A. Berger, sugieren que en empresas de fabricación, la compensación variable puede provocar un incremento en el promedio de accidentes, ya que los empleados se enfocan en trabajar más rápido al dejar de lado la seguridad<sup>21</sup>. Los problemas de seguridad laboral son muy serios, la legislación es cada vez más fuerte al respecto y es un factor que también se toma en cuenta al clasificar a las organizaciones como buenos o malos sitios de trabajo.

Otra de las desventajas que se pueden presentar es que, en organizaciones con alto grado de trabajo independiente, es difícil identificar al individuo responsable por las mejoras del grupo. En estos casos se requiere que los miembros del equipo de trabajo estén muy bien capacitados y que tengan una buena ética de trabajo y un alto sentido de responsabilidad, para que la carga de trabajo esté justamente distribuida.

Podemos ver que la compensación variable brinda muchos beneficios a las organizaciones, pero si los empleados no la ven de la misma forma

---

<sup>21</sup>[http://templates.haleymail.com/template.smpl?arg=SRC\\_article&art=3066&type=SHR&database=company&aid=206](http://templates.haleymail.com/template.smpl?arg=SRC_article&art=3066&type=SHR&database=company&aid=206)

probablemente se van a oponer a la idea de perder sus salarios tradicionalmente estables. La compensación variable es una estrategia de remuneración compleja, que implica mucho trabajo y compromiso por parte de la administración, este trabajo se traduce en tiempo y en inversión de recursos, por lo menos al principio.

Por todas estas razones, en muchos casos los sindicatos de las empresas grandes hacen esfuerzos para evitar la implementación de este sistema, o al menos por tener una cuota alta de participación en su diseño.

Como en toda decisión de negocios hay que tomar en cuenta las ventajas y las desventajas, aprovechar la experiencia de otros y estar dispuestos a asumir ciertos niveles de riesgo.

### **Propuesta**

En Costa Rica existe una amplia legislación laboral, que entre otras materias, regula el salario mínimo. Según el artículo 163 del Código de Trabajo: *“El salario se estipulará libremente, pero no podrá ser inferior al que se fije como mínimo, de acuerdo con las prescripciones de es esta ley”<sup>22</sup>.*

La ley habla de un mínimo pero no tiene un tope y por otro lado, el artículo 167 del mismo código indica que a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia iguales, corresponde salario igual. Eso permite, en teoría, establecer formas de compensación variable, es decir, compensación según el desempeño.

---

<sup>22</sup> Código de Trabajo de la República de Costa Rica. Novena Edición. San José: EDITEC Editores, 2003. Artículo 163.

Hemos visto ya que el sistema de acciones como parte de la compensación variable no es del todo aplicable en Costa Rica, sin embargo se pueden aplicar otras formas.

Cuando las empresas trabajan bajo un sistema de administración por objetivos (APO) es posible que cada objetivo tenga un valor. Sabemos que los objetivos tienen que ser medibles de acuerdo con un indicador que haya sido previamente pactado entre evaluador y evaluado. *“En general, la administración por objetivos es un sistema en el que los administradores y subordinados acuerdan la rutina de éstos, la orientación de los proyectos, los objetivos personales del año siguiente y el criterio que debe utilizarse para alcanzar las metas”*<sup>23</sup>.

Mi propuesta para una empresa privada en Costa Rica es trabajar con un sistema de administración por objetivos, cuya compensación implique un salario base, que no necesariamente se limite al salario mínimo y sobre ese salario base aplicar aumentos y premios de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos.

Los objetivos, los parámetros de medición del desempeño y la forma de compensación deben establecerse a través de un acuerdo entre los empleados y sus jefes. De hecho, los diferentes niveles jerárquicos deben tener objetivos coordinados y alineados con las políticas y estrategias de la organización.

Los objetivos se pueden dividir en dos grupos: aquellos objetivos que son permanentes, es decir que son indicadores ya establecidos por la organización como nivel de ventas, ahorros, indicadores de exactitud de

---

<sup>23</sup> Rafael M., Guízar. Desarrollo Organizacional. 2ª. Edición. México: McGraw Hill, 2004. P 267



inventarios, niveles de capital de trabajo, cantidades mínimas de producción, o estándares de calidad.

El segundo grupo de objetivos se refiere a proyectos especiales o de ejecución única como pueden ser la participación exitosa en una feria comercial, el logro de un premio ambiental o la inclusión de una nueva línea de productos.

El primer grupo de objetivos permitirían al empleado obtener un aumento salarial dentro de un rango establecido de antemano por la organización, mientras que la obtención de los objetivos del segundo grupo u objetivos especiales le permitirían al empleado obtener una bonificación, ya sea en términos de dinero o de beneficios no monetarios como plan especial de salud, beca de estudio o capacitación, y otros. La idea es que los empleados puedan escoger entre un menú de opciones de compensación que se adecue a sus intereses.

La organización debería establecer un rango de aumento salarial, tomando el aumento de ley como el mínimo y un tope de aumento para quienes cumplen todos sus objetivos. Así, con el primer grupo de objetivos se pueden presentar tres escenarios:

- el empleado que no cumple ninguno de los objetivos obtiene el salario base y los aumentos de ley, pero ninguna bonificación extra. La evaluación del desempeño que se hace periódicamente mostrará que este empleado debe recibir capacitación adecuada, si aún así el desempeño es pobre probablemente no es la persona adecuada para el puesto;
- el empleado cumple parcialmente los objetivos y se le aplica el aumento que corresponda según los parámetros establecidos de antemano; el aumento variará de acuerdo con el grado de cumplimiento de los objetivos;

- el empleado cumple satisfactoriamente todos los objetivos y se le aplica el tope de aumento definido por la organización con anterioridad.

Con el segundo grupo de objetivos se puede trabajar de la misma manera: desde un grado mínimo de cumplimiento esperado hasta el total cumplimiento de las metas. Con estos objetivos se puede hacer un menú de opciones: un bono anual, acciones si se trata de una empresa que cotice en bolsa, planes médicos, seguros, préstamos blandos para obtener un carro, una computadora, u otros.

A modo de ejemplo de esta propuesta podemos imaginar una empresa de producción con tres bodegas, cada una de ellas tiene un jefe con responsabilidades similares. Los jefes de bodega Arguedas, Barrantes y Calderón establecen junto con su jefe los objetivos anuales, entre ellos:

- un índice de exactitud de inventarios del 98%,
- gastos departamentales dentro del presupuesto,
- aprobación con nota mínima de ocho en las auditorías anuales,

Para ese año, el aumento mínimo es del 7% anual. La empresa X establece un rango de 7% como mínimo y 10% como tope, derivado de sus políticas corporativas.

La evaluación del desempeño de los tres jefes de bodega arroja los siguientes resultados: Arguedas cumplió con todos los objetivos, Barrantes cumplió parcialmente porque obtuvo un índice de exactitud en los inventarios de 78,4%, se excedió en el presupuesto en un 10%, y Calderón no logró cumplir ninguno de los objetivos establecidos.

Como consecuencia, los aumentos se darán de la siguiente forma: Arguedas recibe un 10% de aumento, los resultados de Barrantes al ser ponderados dan un 80% de cumplimiento y por lo tanto recibe un aumento del

9,4% que se calcula sumando el 7% de ley más el 80% del diferencial dado por la compañía ( $3\% \times 0,8 = 2,4$ ).

La situación de Calderón es diferente, inicialmente se le debe dar el aumento mínimo establecido por la ley pero además la compañía debe evaluar las causas por las cuales no se cumplieron los objetivos y decidir si este empleado requiere mayor capacitación, si tiene el perfil adecuado para el puesto de trabajo, si hubo factores externos que incidieron, o si los detalles operativos de la bodega que él maneja hace que los objetivos no sean realistas. La idea detrás de este tipo de compensación es incentivar a los empleados y mejorar su rendimiento.

Para el segundo grupo de objetivos, los jefes de bodega que logren metas excepcionales podrán escoger su premio entre un menú de opciones establecido con anticipación: un fin de semana en la playa, un celular nuevo, entradas para partidos del campeonato nacional de fútbol.

Los problemas encontrados en los programas de la APO podrían ser los mismos que se encuentren en este tipo de compensación: se requiere de planeación y ejecución cuidadosa, consume mucho tiempo y esfuerzo, requiere necesariamente del apoyo de la alta dirección y puede pasar por alto aspectos cualitativos<sup>24</sup>.

Para que una propuesta como ésta funcione es necesario dedicar tiempo al análisis de los objetivos y a su medición. Durante el tiempo establecido es necesario hacer revisiones periódicas, porque en muchas ocasiones los objetivos no se pueden cumplir por factores externos fuera del control de los

---

<sup>24</sup> Rafael M., Guízar, Desarrollo Organizacional.P271

empleados, por ejemplo huelgas, bloqueos, aumentos inesperados en los costos de insumos, entre otros.

Si se dan casos excepcionales la medición del desempeño de los empleados debe ser suficientemente flexible para no castigarlos por situaciones cuya corrección está fuera de su alcance.

Además, al momento de establecer los objetivos se deben tomar en cuenta aspectos geográficos, climáticos, culturales o de índole política o económica que puedan incidir en su cumplimiento. Todo esto con el propósito de mantener el principio de equidad, fundamental cuando se aplican paquetes de compensación variable.

Un plan de compensación como éste puede funcionar mejor en cierto tipo de organizaciones, como las dedicadas a ventas y producción, y puede ser un factor de motivación para algunos empleados, pero no para todos.

Uno de los obstáculos que se puede presentar es la resistencia al cambio, muy común en organizaciones que dan poco énfasis a la capacitación y a la innovación. La resistencia al cambio es una reacción que se origina por el miedo a perder estabilidad o ciertas condiciones laborales ya establecidas.

En Costa Rica la resistencia al cambio en términos laborales es muy grande, la mayoría de los sindicatos se muestran intransigentes ante cambios como la discusión –ni siquiera aprobación- del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y ante proyectos de ley como el de Flexibilización de la Jornada Laboral, que se encuentra en la Asamblea Legislativa.

Las nuevas formas de compensación deben responder a nuevas visiones del mercado laboral, nuevos criterios de productividad y de derechos

laborales. Para que se apliquen con mayor frecuencia se requiere un cambio de mentalidad tanto en patronos como en trabajadores.

La compensación variable no debe verse como una causal más de despido, sino como una herramienta que procura mayor ingreso económico para el trabajador y una mayor productividad para la empresa.

## **Conclusiones**

En épocas en las cuales los trabajadores comparten con los accionistas el riesgo sobre el éxito del negocio, se hace más evidente la necesidad de contar con elementos de compensación ajustables a esta realidad y que permitan a los trabajadores vincular su compensación con el logro de los objetivos personales, del equipo y organizacionales.

Las organizaciones que deciden establecer paquetes de remuneración variable, de acuerdo al desempeño, deben ser altamente responsables, contar con una administración bien preparada y comprometida no sólo con sus accionistas, sino también con sus trabajadores.

La remuneración no debe ser una herramienta de gestión aislada, sino parte de un plan integral de manejo de los recursos humanos. Este plan integral o estrategia debería incluir esfuerzos de desarrollo organizacional, capacitación y planificación de carrera. Además, las fórmulas de cálculo deben estar claramente determinadas y debe permitirse un mayor acceso de los trabajadores a la información con el propósito de obtener su aceptación plena.

Ese plan integral también implica una clara misión y visión, objetivos coherentes y realizables, la compensación variable necesariamente debe ser parte de una cultura organizacional con valores bien difundidos y respetados por todos los miembros de la empresa.

El conocimiento del mercado y de la posición que la organización ocupa en él conduce también al conocimiento de los propios empleados y sus necesidades. Si se utiliza el dinero como único motivador, se está dejando de lado la capacidad del empleado de reconocer y aceptar otros beneficios y probablemente lo que se logre sea crear un ambiente de competencia poco sana. El dinero es muy importante, pero no es el único factor para tomar en cuenta al decidir permanecer o no laborando en una organización.

Lo ideal sería poder motivar a los empleados de diferentes maneras, sin ser excluyente. El dinero ha demostrado ser una herramienta útil pero no es la única, se requiere mucho más para establecer un buen ambiente de trabajo en el cual el empleado se sienta satisfecho. Otros aspectos como beneficios de salud, vacaciones, educación y desarrollo, pólizas, entre otros, pueden ser igualmente motivadores para muchos empleados, sin dejar de lado que el empleado con mayor participación en la toma de decisiones estará más dispuesto a asumir mayores responsabilidades.

La compensación variable, como todo, tiene fortalezas y debilidades. Implica un gran esfuerzo, principalmente al principio cuando se diseña y se aplica el nuevo paquete, pero tiene grandes ventajas. Al poder enfatizar los incentivos a largo plazo se permite crear un mayor lazo entre el empleado y la organización, además de un mayor interés y responsabilidad con respecto a los resultados del grupo y de la organización en general.

Alinear el diseño e implementación de formas de compensación acordes con las necesidades del empleado y los objetivos de la organización es el nuevo reto. La compensación variable es un fenómeno que, junto a la flexibilización de la jornada laboral, simboliza los cambios impuestos por la

globalización, la apertura de mercados, la integración regional y la creciente competencia en todos los niveles.

Esto nos lleva a los nuevos retos en el mercado laboral, la situación de las empresas ha cambiado y por ende, la vida laboral de los empleados. Sin embargo, en nuestro país la legislación laboral se mantiene tal cual era hace cincuenta años.

Hace ya algunos meses el Poder Ejecutivo presentó a la Asamblea Legislativa un proyecto de ley sobre la flexibilización de la jornada laboral y el proyecto sigue estancado, principalmente debido al ataque que ha recibido de los sindicatos.

Este proyecto podría ser un primer paso para flexibilizar y hacer más competitivo el mercado laboral costarricense, que es la misma línea de la compensación variable. Sin embargo, en Costa Rica, este tema es un tabú y generalmente se considera que la palabra flexibilización implica necesariamente la pérdida de los derechos de los trabajadores. Flexibilizar normas laborales no significa destruir el derecho laboral clásico, si no adecuarlo a ciertas y determinadas circunstancias, manteniendo sus principios básicos.

Por ahora, sin un debate serio sobre el tema laboral, parece que debemos conformarnos con tímidos intentos de cambio. Como ya se mencionó algunas empresas consiguen aplicar de cierta forma paquetes de compensación variable, principalmente en ventas.

Sabemos que ninguna estrategia de compensación variable funciona bien en todas las situaciones, por esa razón es necesario hacer un estudio de las necesidades de cada organización, especialmente antes de cambiar la

forma de ver el trabajo, con el propósito de ser más productivos y más competitivos.

La compensación variable es una herramienta muy útil y recomendable siempre y cuando se den las circunstancias adecuadas: compromiso de la organización en todos los niveles, buena planeación, objetivos claros y realistas, parámetros de medición efectivos, y principalmente una fuerza laboral que acepte retos y esté dispuesta al cambio.

### **Recapitulación**

Actualmente los ciclos económicos son cada vez más cortos y las empresas requieren flexibilidad para sortear con éxito el comportamiento del mercado. La compensación variable nació como una forma de enfrentar crisis financieras de manera que las empresas pudieran pagar más a quienes más producían.

En otras regiones este sistema es muy común, en América Latina se empezó a extender en los años noventa, especialmente en firmas multinacionales que ya lo utilizaban.

Hay gran diversidad en cuanto a las formas de compensación variable, se mencionaron los bonos, las acciones, los premios por trabajo de equipo o trabajo individual y las comisiones. Este tipo de compensación no es aplicable a todas las empresas y dentro de una misma compañía se pueden aplicar varias opciones según el puesto y el nivel jerárquico.

En todo caso, cuando se pretende implantar un paquete de compensación variable hay que tener en cuenta una serie de pasos: hacer un diagnóstico inicial del mercado y la competencia, analizar el sistema que se está utilizando para identificar sus fortalezas y debilidades, diseñar un



adecuado sistema de medición del desempeño, identificar las necesidades de los trabajadores, diseñar el nuevo sistema de compensación, ponerlo en marcha y controlar su buen funcionamiento.

Toda estrategia tiene ventajas y desventajas que deben ser discutidas profundamente, es necesario tener en cuenta que la motivación es un factor vital en la productividad pero no todos los empleados se van a sentir motivados por las mismas acciones. La diversidad en la compensación es muy útil.

Por otra parte, se debe evitar que el paquete de compensación según el desempeño cree un mal ambiente laboral y una competencia poco sana, que eviten que los trabajadores concentren sus esfuerzos en la productividad y más bien promuevan conflictos internos.

La compensación variable debe ser parte de una estrategia global de la organización, debe responder a la cultura organizacional y a los valores que se incluyen en la visión y la misión.

## **Bibliografía**

### Libros

Alles, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. Argentina: Ediciones Granica, 2000.

Berger, Lance A. y Berger, Dorothy R. The Compensation Handbook: a state-of-the-art guide to compensation strategy and design. Cuarta Edición. Nueva York: McGraw Hill, 2000.

Boyett, Joseph H. y Conn, Henry P. Workplace 2000. The Revolution Reshaping American Bussiness. New York: Plume/Penguin, 1992.

Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw Hill, 2002

Código de Trabajo de la República de Costa Rica. Novena Edición. San José: EDITEC Editores, 2003.

Guízar, M., Rafael. Desarrollo Organizacional. Segunda Edición. México: McGraw Hill, 2004.

Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A., 1993

Universidad Estatal a Distancia, Maestría en Administración de Negocios. Antología de Seminario 2. Compilador Orozco Fonseca Walter, 2005

Weston, F; Brigham E. Fundamentos de administración financiera. Décima Edición. México: McGraw Hill / Interamericana de México, 1996.

### Internet

[http://www.bumeran.com.mx/aplicantes/contenidos/zonas/a\\_articulos.ngmf?IDZONA=480&IDSUBZONA=2&IDART=3300&ZH=0](http://www.bumeran.com.mx/aplicantes/contenidos/zonas/a_articulos.ngmf?IDZONA=480&IDSUBZONA=2&IDART=3300&ZH=0) (visitado el 28 de marzo del 2005)

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/27/motivar.htm> (visitado el 28 de marzo del 2005)

<http://www.mercerhr.com/summary.jhtml/dynamic/idContent/1112840> (visitado el 28 de marzo del 2005)

<http://www.dinero.com:8080/larevista/168/NEGOCIOS.asp> (visitado el 24 de febrero del 2005)

<http://www.clickempleo.com/Bancoconocimiento/c/compensacionpordesempeno/compensacionpordesempeno.asp> (visitado el 24 de febrero del 2005)

[http://was4.hewitt.com/hewitt/worldwide/latinamerica/chile/articles/salary\\_incr\\_sp\\_2004.htm](http://was4.hewitt.com/hewitt/worldwide/latinamerica/chile/articles/salary_incr_sp_2004.htm) (visitado el 27 de febrero del 2005)

<http://www.dinero.com.ve/142/portada/ejecutivos.html> (visitado el 27 de febrero del 2005)

[http://www.eempleo.com/empresas/guia\\_colaborar\\_compensacion.asp](http://www.eempleo.com/empresas/guia_colaborar_compensacion.asp) (visitado el 27 de febrero del 2005)

[http://www.union-network.org/UNIsite/Groups/PMS/publications/Prpay\\_sp.PDF](http://www.union-network.org/UNIsite/Groups/PMS/publications/Prpay_sp.PDF) (visitado el 27 de febrero de 2005)

[http://www.bumeran.com.ar/empresas/contenidos/zonas/e\\_articulos.ngmf?ZH=0&IDZONA=28&IDSUBZONA=2&IDART=1610&IDAREA=](http://www.bumeran.com.ar/empresas/contenidos/zonas/e_articulos.ngmf?ZH=0&IDZONA=28&IDSUBZONA=2&IDART=1610&IDAREA=) (visitado el 27 de febrero del 2005)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/54/formaremunera.htm> (visitado el 27 de febrero del 2005)

[http://www.sht.com.ar/archivo/temas/remuneracion\\_por\\_resultados.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/remuneracion_por_resultados.htm) (visitado el 27 de febrero del 2005)

<http://www.rhmagazine.com/servicios/noticias/not000920.htm> (visitado el 28 de febrero del 2005)

[http://www.paritarios.cl/actualidad\\_discuciones\\_laborales.htm](http://www.paritarios.cl/actualidad_discuciones_laborales.htm) (visitado el 28 de febrero del 2005)

<http://www.el-mundo.es/sudinerro/99/SD161/SD161-04.html> (visitado el 28 de febrero del 2005)

<http://www.humanresources.about.com/cs/compensation/a/aasalaryrange.htm> (visitado el 28 febrero del 2005)

<http://www.olemiss.edu/depts/HR/comp/vcp.html> (visitado el 28 de febrero de 2005)

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/motivacion.htm> (visitado el 28 de febrero del 2005)

[http://www.mff.org/pubs/Pros\\_cons.pdf](http://www.mff.org/pubs/Pros_cons.pdf) (visitado el 28 de febrero de 2005)

[http://templates.haleymail.com/template.smpl?arg=SRC\\_article&art=3066&type=SHR&database=company&aid=206](http://templates.haleymail.com/template.smpl?arg=SRC_article&art=3066&type=SHR&database=company&aid=206) (visitado el 28 de febrero de 2005)

<http://www.cientec.or.cr/concurso2/concepto.html> (visitado el 22 de abril del 2005)

<http://www.clickempleo.com/Bancoconocimiento/c/compensacionpordesempeno/compensacionpordesempenno.asp> (visitado el 22 de abril del 2005)

<http://www.aedipe.es/documentos/conceptossalariales.doc> (visitado el 22 de abril del 2005)

<http://www.ur.mx/tendencias/discurso/d-10.htm> (visitado el 19 de abril del 2005)

<http://jboyett.com/index.html> (visitado el 18 de abril de 2005)

<http://www.bizcenter.com/skillpay.htm> (visitado el 22 de abril de 2005)

<http://www.ministrabajo.go.cr/Base%20de%20Datos/Memorias/Memorias%202001-2002/mem131-02.htm> (visitado el 25 de abril de 2005)

[http://www.oit.or.cr/oit/papers/sal\\_cr02.shtml](http://www.oit.or.cr/oit/papers/sal_cr02.shtml) (visitado el 25 de abril del 2005)

<http://www.inc.com/articles/2001/03/22353.html> (visitado el 26 de abril del 2005)

<http://amauta.org/ConLogica.html> (visitado el 26 de abril del 2005)

[http://www.dosconsultores.com/publicaciones\\_guia.php](http://www.dosconsultores.com/publicaciones_guia.php) (visitado el 26 del abril de 2005)

[http://www.pwcglobal.com/es/esp/ins-sol/survey-rep/estudio\\_salarial\\_2004.pdf#search='paquetes%20de%20compensacion%20variable'](http://www.pwcglobal.com/es/esp/ins-sol/survey-rep/estudio_salarial_2004.pdf#search='paquetes%20de%20compensacion%20variable')

(visitado el 14 de mayo del 2005)

<http://www.pgr.go.cr/scij/> (visitado el 19 de mayo del 2005)